

УДК 316.628:342.78

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-351-357

## ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ КАР'ЄРНОГО КОУЧИНГУ ДЛЯ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ДО УСПІХУ ПРАЦІВНИКІВ СФЕРИ ПРОДАЖІВ

Олена Никоненко<sup>1</sup>, Наталія Данкович<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Канд. психол. наук, доцент, завідувач кафедри психології ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК", м. Київ, Україна, e-mail: nikonenkoev@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0794-7905>

<sup>2</sup>Студент 2 курсу магістратури спеціальності «Психологія» ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК", м. Київ, Україна, e-mail: dankovychnv@krok.edu.ua

## APPLICATION OF CAREER COACHING TECHNOLOGIES FOR THE DEVELOPMENT OF MOTIVATION FOR SUCCESS OF SALES EMPLOYEES

Olena Nykonenko<sup>1</sup>, Natalia Dankovych<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Ph.D.(Psychology), Professor, Department of Psychology, University "KROK" Kyiv, Ukraine, e-mail: nikonenkoev@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0794-7905>

<sup>2</sup>2nd year student of the master's degree in "Psychology" of the University "KROK", Kyiv, Ukraine, e-mail: dankovychnv@krok.edu.ua

**Анотація.** Враховуючи особливості мотивації працівників сфери торгівлі та впливу на неї зовнішнього контексту, в якому наразі знаходиться Україна з початком повномасштабного вторгнення та перебігу війни, побудова системи мотивації персоналу загалом та центрів кар'єрного консультування для продавців-консультантів всередині компанії, зокрема, потребують нестандартних підходів та рішень. В надскладних умовах, що склалися для усіх українців, алгоритми коучингової та психологічної підтримки, які впроваджені всередині компанії, дають можливість для керівників мати повну картинку можливостей та сильних сторін усіх співробітників, а для працівників сигнали та ознаки довгострокової турботи та уваги з боку компанії.

В статті проаналізовано специфіку впровадження кар'єрного коучингу всередині компанії з метою мотивації співробітників саме в умовах війни та встановлено, наскільки даний внутрішній сервіс служби персоналу є нетиповим для більшості компаній. Згідно останніх тенденцій ринку праці та через відтік населення в Україні, фокуси змістились в сторону здійснення прямого впливу на працівників, які генерують дохід компанії, а саме, на працівників лінійного рівня, тобто продавців-консультантів.

Підкреслено, що ця зміна фокусу є вкрай важливою, оскільки цілковито міняє підходи та парадигму мислення і ставлення до працівника зі сторони компанії, адже працівник вже більше не розглядається в контексті життєвого циклу конкретної компанії, а швидше компанія розглядає себе як етап кар'єри та робочого шляху конкретного співробітника.

В статті ґрунтовно проаналізовано особливості застосування програми кар'єрного коучингу та можливі переешкоди щодо розвитку цього напрямку діяльності. Під час війни поширеними переешкодами є психологічний стрес в умовах постійних тривог та обстрілів в країні, наслідками чого можуть бути психологічні травми, плинність саме цього рівня персоналу, яка завжди була високою, а наразі тільки зростає; поєднання даної консультаційної роботи з терміновим та одночасним перенавчанням персоналу в умовах нестачі працівників та вимогами керівництва виконувати KPI, неможливість офлайн-формату та особистих зустрічей та ін.

**Ключові слова:** мотиваційна сфера особистості; мотивація до успіху; соціально-психологічні чинники мотивації до успіху; професійні компетенції; кар'єрний коучинг.

**Формули:** 0, **рис.:** 0, **табл.:** 0, **бібл.:** 7

**Abstract** Taking into account the peculiarities of the motivation of employees in the field of trade and the impact on it of the external context in which Ukraine is currently with the beginning of a full-scale invasion and the course of the war, building a system of motivation for staff in general and Career Counseling Centers for sales consultants within the company, in particular, require non-standard approaches and solutions. In the extremely difficult conditions that have developed for all Ukrainians, the algorithms of coaching and psychological support that are implemented within the company make it possible for managers to have a complete picture of the capabilities and strengths of all employees, and for employees signals and signs of long-term care and attention from the company. The article analyzes the specifics of the introduction of career coaching within the company in order to motivate employees in the conditions of war and establishes to what extent this internal service of the HR Service is atypical for most companies. According to the latest trends in the labor market and due to the outflow of population in Ukraine, the focus has shifted towards directly influencing employees who generate income from companies, namely, line-level employees, i.e. sales consultants.

*It is emphasized that this change in focus is extremely important, since it completely changes the approaches and paradigm of thinking and attitude towards the employee on the part of the company, because the employee is no longer considered in the context of the life cycle of a particular company, but rather the company considers itself as a stage in the career and work path of a particular employee.*

*The article thoroughly analyzes the features of the application of the career coaching program and possible obstacles to the development of this area of activity. During the war, common obstacles are psychological stress in the face of constant alarms and shelling in the country, the consequences of which can be psychological trauma, the turnover of this particular level of personnel, which has always been high, and now only growing; combination of this consulting work with urgent and simultaneous retraining of personnel in the face of a shortage of employees and the requirements of the management to perform KPIs, the impossibility of offline format and personal meetings, etc.*

**Keywords:** motivational sphere of personality; motivation for success; socio-psychological factors of motivation for success; professional competences; career coaching.

**Formulas: 0, pic.: 0, table: 0, bibl.:7**

**Постановка проблеми.** В таких умовах усе гостріше постає питання забезпечення бізнесу кваліфікованою та вмотивованою робочою силою, причому на усіх рівнях, від робочих спеціальностей до управлінських посад. Тому питання мотивації до успіху, яка здатна підвищити ефективність прикладання зусиль до виконання робочих задач загалом і в сфері продажів зокрема, постає наразі досить актуальною та своєчасною проблемою, яка вимагає вирішення різними способами, включаючи HR технології.

Кар'єрне консультування, частиною чого є кар'єрний коучинг, як частина функції внутрішньої служби персоналу, основною задачею якої є забезпечення виконання бізнес-цілей за допомогою необхідної кількості кваліфікованої та вмотивованої робочої сили, є новим способом підвищення робочої мотивації, який раніше не був звичним форматом внутрішньої роботи з персоналом та зазвичай був винесений за межі компаній і вважався, швидше, не пов'язаним із задачами компанії форматом персонального консультування.

Питання підтримання та навіть підвищення мотивації до успіху персоналу є актуальним для усіх сфер економіки, але нагальним для сфери торгівлі (рітейлу), де професійну персональну комунікацію з покупцем можливо автоматизувати, але неможливо повністю замінити. І, відповідно, де формування, утримання та підвищення мотивації до успіху конкретної людини через різноманітні психологічні формати,

зокрема, формат кар'єрного коучингу, є життєвого необхідним.

Отже, в світлі всього вищесказаного, важливого теоретичного і прикладного значення набуває поглиблене вивчення сутності та структури мотиваційної сфери особистості загалом та мотивації до успіху в бізнесі зокрема; висвітлення та обґрунтування чинників, критеріїв, показників, умов, засобів, властивостей, індивідуально-типологічних особливостей розвитку мотиваційної сфери, зокрема мотивації до успіху в бізнесовій сфері, особливо в сфері торгівлі. Такий формат роботи, як кар'єрне консультування, а саме кар'єрний коучинг, всередині компанії силами служби персоналу, може підвищити рівень такої мотивації. Вищезазначені аспекти зумовили вибір теми дослідження «Застосування технологій кар'єрного коучингу для розвитку мотивації до успіху працівників сфери продажів».

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основи сучасних концепцій мотивації, стимулювання трудової діяльності та мотивації успіху заклали зарубіжні дослідники: Дж. С. Адамс, В. Врум, Ф. Герцберг, Дж. Кайро, Е. Лок, Е. Лоулер, Д. Макклелланд, А. Маслоу, Л. Портер, Дж. Б. Уотсон та ін. Серед українських науковців значний внесок у дослідження даної проблеми здійснили: Г. Костюк, С. Канюк, В. Климчук, С. Занюк, А. Колот, Є. Ільїн та ін. Кар'єрний коучинг вивчали такі

дослідники: С. Логвиновський,  
М. Нагара, Дж. Уїтмор та ін.

**Метою статті** є теоретично дослідити вплив технологій кар'єрного коучингу на мотивацію до успіху працівників.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Впровадження коучингу в розвиток персоналу є актуальним та ефективним підходом в сучасному управлінні. Коучинг допомагає стимулювати саморозвиток та високопрофесійну діяльність працівників, віддавши працівникові ініціативу та відповідальність діяти і приймати рішення (Миколайчук, 2015). Ось кілька найпотужніших аспектів, які роблять коучинг ефективним інструментом управління персоналом:

1.Розвиток лідерських якостей: коучинг сприяє виробленню лідерських якостей серед працівників, допомагаючи їм краще розуміти свої сильні сторони та області для розвитку.

2.Персоналізований підхід: кожна особа має унікальні потреби та цілі. Коучинг дозволяє враховувати індивідуальні особливості працівників та надавати персоналізовану підтримку.

3.Збільшення мотивації та залучення: за допомогою коучингу можна стимулювати внутрішню мотивацію працівників, що призводить до збільшення їхньої продуктивності та залученості до роботи.

4.Розвиток комунікаційних навичок: коучинг допомагає удосконалити навички слухання та виявлення потреб, що сприяє покращенню комунікації в команді.

5.Сприяння саморозвитку: процес коучингу допомагає працівникам усвідомити свої цілі та розробити стратегії для їх досягнення.

6.Покращення робочих відносин: коучинг може сприяти створенню позитивного та сприятливого робочого середовища, що впливає на загальну ефективність команди (Нагара, 2017).

Враховуючи ці переваги, дослідження та розвиток коучингу у сфері

управління персоналом продовжують набирати обертів.

Впровадження коучингу інхаус для лінійних працівників, а саме для продавців-консультантів, є нетиповим сервісом служби персоналу з огляду на два ключові моменти. Коучингова підтримка як виправдана і ефективна зазвичай розглядалась для більш високого рівня працівників, а саме, для складу керівників найвищого рівня, тобто для ТОП-менеджменту компанії (Сингаївська & Федорець, 2017). Оскільки чим вищий рівень персоналу, тим вища вартість години роботи таких працівників, враховуючи ціну прийнятих ними рішень та рівень впливу на діяльність компанії. Також суттєвим моментом було те, що знайти/виростити всередині/втримати працівника рівня ТОП-менеджера завжди було важче і дорожче. Для рівня персоналу нижче, лінійного тим більше, зазвичай, обирались рішення масового неперсоніфікованого навчання цілком певним і прикладним ЗУН (знанням, умінням, навичкам). Коучинг ефективніше працює в питаннях зміни парадигми мислення, переосмислення та усвідомлення непродуктивних застарілих переконань та зміни системи цінностей. Це тривала робота, яка вимагає персоніфікованого підходу (Вітмор, 2019).

Але ситуація з персоналом (наявністю, кваліфікацією, мотивацією та ін.) дедалі все більше ускладнюється, що призводить до пошуку і впровадження нетипових, неklasичних та нестандартних до цього часу рішень. Одним з них є впровадження кар'єрного коучингу для лінійних продавців, економічний та мотиваційний ефект якого полягає в таких основних аспектах:

1.Здійснення прямого впливу на працівників, які генерують дохід компанії в точці комунікації з клієнтом.

2.Трансляція всередині компанії важливості і навіть стратегічності ролі продавця для генерації грошового потоку компанії.

3. Довготривалі інвестиції (в грошах, часі, людино-годинах) в персоніфіковану коучингову підтримку саме лінійних працівників.

4. Запобігання плинності персоналу рівня подавець-консультант.

5. Увага до кар'єри лінійного працівника як в середині компанії, так і за її межами.

Останнє є вкрай важливим, оскільки цілковито міняє підходи та парадигму мислення і ставлення до працівника зі сторони компанії, адже він тепер не розглядається в контексті життєвого циклу конкретної компанії, а швидше компанія розглядає себе як етап кар'єри та робочого шляху конкретного співробітника.

Особливо гостро питання впровадження кар'єрного коучингу як внутрішнього сервісу служби HR всередині компанії постає в непростих умовах війни, коли мотивації працівників з урахуванням психологічної та фізичної складності контексту та реалій країни, що змушена відстоювати у війні власну цілісність, потребує додаткових надзусиль та ресурсів.

Таким чином, є специфіка впровадження кар'єрного коучингу інхаус в умовах війни з метою розвитку мотивації працівників лінійного рівня. Продавець-консультант триматиметься на таких основних засадах: 1) надання кар'єрної підтримки здійснюватиметься на добровільних засадах і тільки за умови актуалізованого запиту самого коучі (продавця-консультанта); 2) зміст, результат сесій та персональна інформація, озвучена на сесіях, є суто конфіденційними і не можуть бути передані третій стороні або представникам компанії, навіть за умови фінансування даних сесій самою компанією. Компанія не є замовником проведення таких сесій, а кар'єрна підтримка не розглядається формально з економічної чи бізнесової точок зору, хоча і є такою в довготривалій перспективі; 3) кар'єрна підтримка за

запитом може також надаватись іншим лінійним і не тільки працівникам компанії, вона не є «узурпованою» певною посадою. Але першочерговість та пріоритетність її надання обумовлена впливом посади на генерацію доходу; 4) керівникам надаватимуться рекомендації щодо мотиваційного профіля працівника тільки за умови згоди з боку самого працівника.

Впровадження діяльності центру розвитку кар'єри, і як провідного виду діяльності – кар'єрного консультування, – здійснюватиметься в такій послідовності:

1. Підготовча робота до запуску та функціонування внутрішнього Центру кар'єрного консультування.

2. Комунікація та проведення ознайомчих сесій всередині компанії, що таке кар'єрний коучинг і яким чином буде надаватись внутрішній HR сервіс з кар'єрного консультування.

3. Оприлюднення процедури запиту на кар'єрні консультації, попередження про скасування сесій та ін.

4. Регулярна внутрішня підтримуюча комунікація про функціонування Центру, збір внутрішньої аналітики про його діяльність та ін.

5. За потреби – розвиток внутрішньої додаткової компетенції кар'єрного коуча (Шахова, 2022).

Особливість впровадження діяльності Центру кар'єри та кар'єрного коучингу в умовах, в яких наразі знаходиться країна, полягає в тому, що крім нетиповості та немасовості таких проєктів, а значить відсутності системного досвіду, компаніям доведеться зіткнутись з такими важливими аспектами та ризиками:

1. Консультації та робота з кар'єрних питань відбуватимуться в умовах психологічної напруги та додаткового навантаження на психіку. А значить, коуч стикатиметься з питаннями стабілізації психіки, перш ніж перейти до суто кар'єрних питань.

2. Кар'єрний коуч працюватиме в тісній співпраці зі спеціалістами з інших

психологічних спеціалізації, бо в результаті роботи він може зіткнутись з психологічними розладами, ознаками ПТСР, травмами та ін. Саме тому йому слід бути обізнаним з первинною діагностикою та швидко перенаправляти клієнта у разі виникнення таких питань.

3. Потрібна буде велика робота та багато додаткових зусиль всередині компанії на усіх рівнях для того, щоб переконати в необхідності та важливості даного підходу, коли довготривалі перспективи все менше беруться до уваги. А також багато роботи з утилізації спротиву стосовно нетиповості та нерозповсюдженості підходу саме кар'єрного нейрокоучингу.

4. Доведеться мати справу з плінністю персоналу, який завжди був високим на цьому рівні, а в умовах війни ці процеси стають непередбачуваними (періоди стабільності, коли працівники тримаються за роботу, змінюються періодами нетипових коливань чисельності персоналу через релокацію та стихійне переміщення в залежності від ситуації на фронті та ін.).

5. Потрібно буде тісно співпрацювати з відділом навчання та розвитку та брати участь в програмах навчання на робочому місці та перекваліфікації персоналу.

6. Доведеться проводити сесії як офлайн, так і онлайн, щоб зберегти темпи та продуктивність роботи та ін.

7. Бути готовим до максимальної багатоваріантності протікання сесій та набагато більшої невизначеності, ніж це було раніше. Мати багато варіантів для роботи та бути готовим працювати під різні задачі служби персоналу та самого коучі.

Впровадження кар'єрного коучингу інхаус як ознака цілковитої зміни парадигми на внутрішньо-клієнтоцентричну набуває особливого та неоціненного значення в кризових умовах повномасштабного вторгнення. Коли нестача співробітників різних рівнів від ТОП-менеджменту до робочих

спеціальностей, так званих, синіх комірців, стає не просто загальносвітовим трендом, а наслідком мобілізації, яка тільки набирає обертів. В таких умовах має значення не лише мотивація кожного, хто залишається і має швидко замінити тих, що захищають країну, не лише кількаразове збільшення продуктивності працівників, щоб забезпечити економічну цінність кожної штатної одиниці для бізнесу та економіки загалом, а й процеси апскілінгу та рекскілінгу. Таким чином компанія, впроваджуючи кар'єрний коучинг, дістає доступ до усіх знань, умінь, навичок працівника, та може планувати його як горизонтальний, так і вертикальний розвиток, а також мобільно впроваджувати такі програми навчання, забезпечуючи взаємозамінність на робочих місцях. Особливо важливо це для позицій, що генерують дохід в точках комунікації з клієнтом, зокрема, позиції продавця-консультанта в сфері торгівлі (Никоненко & Лимарева, 2024).

Виходячи з досвіду проведення сесій кар'єрного коучингу для сфери торгівлі, а саме для торгового лінійного персоналу мережі магазинів, потрібно зазначити, що надзвичайно ефективною з точки зору мотивації та сталості результату є структура сесії, яка заснована на нейрокоучингових технологіях (нейрокоучинг – це напрямок коучингу, що вибудований відповідно до сучасних поглядів на роботу мозку, що включає в себе інструменти і технології, засновані на принципах нейрофізіології і нейропсихології) (Franklin, 2019).

Основою методу та структури роботи слугує модель прийняття рішень мозком людини про конкретні дії та відповідну поведінку по досягненню/недосягненню цілі.

Основними етапами прийняття рішення про досягнення/недосягнення цілі, в тому числі кар'єрної, є:

1. Аферентний синтез. Завдання цієї стадії зібрати необхідну інформацію про різні параметри довкілля, відібрати з багатьох подразників головні, намітити

мету. В складі цього етапу П. Анохін виділяє 3 компоненти: мотивація (внутрішня, зовнішня), обстановка аферентація (інформація про середовище, зовнішня підтримка), пам'ять та тригер, що запускає цілеспрямовану поведінку.

2. Прийняття рішення: якщо усі компоненти попереднього етапу пройдені успішно: зовнішні фактори сприятливі та сприймаються як підтримуючі для особистості; ціль відповідає цінностям, тобто забезпечена внутрішня мотивація; подібна поведінка є в досвіді і він сприймається як позитивний; наявний тригер для руху в напрямку цілі – приймається рішення про досягнення цілі.

3. Акцептор результатів дії (план дій та модель чи образ очікуваного результату) має бути створений, інакше мозок не зрозуміє, чого саме потрібно досягати та як.

4. Зворотна аферентація. Процес корекції на основі одержуваної мозком інформації ззовні про результати діяльності, що здійснюється. Тобто особистість робить дії, отримує результати, актуалізує їх критерії і усе це на кожному етапі знову і знову співставляє з образом результату (Гайдученко & Прокопенко, 2018). Відповідно до вищесказаного, послідовність роботи в рамках сесії/системи сесій з кар'єрного коучингу може бути побудована відповідно до етапів роботи мозку про прийняття/неприйняття рішення про досягнення цілі та Моделі ТФС. Кар'єрний коуч на кожному етапі за допомогою відповідних технік та підходів з'ясовує, що саме заважає, а що сприяє досягненню кар'єрних цілей. Наприклад, на етапі планування дій та створення моделі результату застосовується техніка регресивного планування, а саме створення силою уяви образу результату на рівні усіх репрезентативних систем (органів чуття) та уявне «згадування», що передувало цьому майбутньому результату. Мотиваційна складова такої

коучингової роботи є досить потужною, оскільки в роботу включаються як усвідомлені психікою елементи, так і мрії, бажання, прагнення особистості на рівні підсвідомості. А завдяки уявно промальованому до деталей образу майбутнього, ресурси підсвідомості ніби «самі по собі» залучаються до досягнення результатів та цілеспрямованої поведінки (Гайдученко & Прокопенко, 2018).

**Висновки.** Отже, система кар'єрного коучингу всередині компанії як функція HR в рамках функціонування внутрішнього центру кар'єри може базуватись на технології ТФС та мати дуже логічну послідовність та ціль кожного з етапів. І в той же час враховувати персональну готовність клієнтів працювати з кожним з аспектів.

В умовах кризи та повномасштабної війни це має велике значення, оскільки чітка структура та система дозволяє швидко передати цю методологію службі HR (за умови наявності відповідної кваліфікації), а також показати її цінність та дієвість всередині компанії. Також це дозволяє швидко розгорнути цю роботу та реалізувати кожен з етапів.

Також було досліджене поняття коучингу та його різновиду кар'єрного коучингу, як одного з провідних форматів роботи внутрішньої Служби персоналу компанії сфери торгівлі і внутрішньої підтримки кар'єри співробітників та встановлено, що він значним чином може вплинути на професійну мотивацію працівників. Було виявлено, як саме завдяки внутрішнім психологічним чинникам та технікам, таким як сократівський діалог, планування майбутнього, прийняття рішень та ін. можна досягти значного впливу на внутрішню структуру переконань та цілепокладань особистості, щоб відбулось прискорення, фокусування на певних видах діяльності або спрямування подальшого кар'єрного шляху працівника.

### Література:

1. Вітмор, Д. (2019). Ефективний коучинг. Принципи і практика. К : КМ-БУКС. 219-305.
2. Гайдученко, К., & Прокопенко, О. (2018). Нейрокоучинг: архітектура досягнень. К : Видавець Ростислав Бурлака. 81.
3. Миколайчук, І. (2015). Коучинг у системі управління персоналом. *Вісник КНТЕУ*, 4, 50-67.
4. Нагара, М. (2017). Інтеграційна роль коучингу у розвитку компетенцій персоналу. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми глобальних процесів у світовій економіці». К.: НАУ. 86-88.
5. Никоненко, О., & Лимарева, І. (2024). Соціально-психологічні чинники формування мотивації досягнень в умовах війни. Вчені записки Університету "КРОК", 1(73), 244-253. DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-244-253>.
6. Сингаївська, І. В., & Федорець, С. Б. (2017). Психологічний аналіз поняття менеджменту та стилів управління. *Правничий вісник Університету «КРОК»*, 29, 197-205.
7. Шахова, О. (2022). Сила HR. Як досягати цілей бізнесу. Харків: Vivat. 400.
8. Franklin, M. (2019). *The HeART of Laser-Focused Coaching: A Revolutionary Approach to Masterful Coaching*. New York: Thomas Noble Books. 143.